

# マツダの持続的成長に向けた取り組み

常務執行役員財務担当、企画担当補佐藤本哲也



証券コード: 7261

	<u>スライド番号</u>
マツダの概要	3 - 10
持続的成長に向けた取り組み	11 - 18
参考資料	19 - 26

# マツダの概要

#### 2016年9月末現在

	2010年3万本坑江
本社	広島県安芸郡
創立	1920年
代表者	代表取締役社長 兼CEO 小飼 雅道
資本金	2,590億円
連結従業員数	49,376名
<b>連結売上高</b> (2016/3期)	3兆4,066億円
販売している国 及び地域	130ヶ国以上
発行済株式数	599,875,479株
上場証券取引所	東証一部 (証券コード: 7261)
単元株数	100株
株主数	156,278名



広島本社

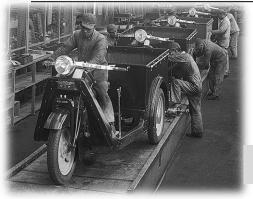


小飼 雅道



本社工場(広島) n Page 3

### マツダの歴史





1931年 マツダ初の自動車3輪トラック「マツダ号」発売

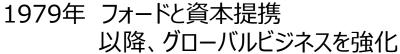
1967年 初のロータリーエンジン搭載車「コスモスポーツ」発売



--- オイルショック



1975年「コスモAP」発売



1989年 国内販売網5チャンネル体制に挑戦

--- バブル崩壊 ----



2002年 新ブランドメッセージ"Zoom-Zoom"を展開

2007年 技術開発の長期ビジョン

「サステナブル"Zoom-Zoom"宣言」を策定



1980年「ファミリア」フルモデルチェンジ



2012年「CX-5 |発売

--- リーマンショック、フォードと提携解消

2012年 中期経営計画「構造改革プラン」を発表

2016年 新中期経営計画「構造改革ステージ2」開始

2020年 創立100周年



1971年初代「サバンナ」発売



1989年初代「ロードスター |発売

# "飽くなき挑戦"

幾多の苦難を乗り越えて実用化したロータリーエンジンの 開発経験から、現在もマツダに息衝く独自のチャレンジスピリット







#### 販売構成

- ・ 先進国を中心としたバランスのとれた販売構成
- ・ 燃費と走りを両立した中小型車に強み 今後はクロスオーバー系車種の比率を拡大

地域別販売構成 (2016年3月期)

車種別販売構成 (2016年3月期)

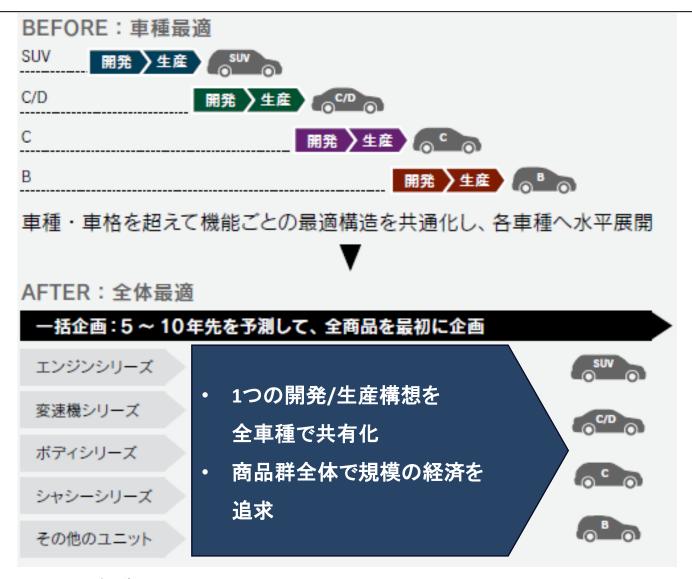


#### 生産拠点と生産能力

- ・ 日本、メキシコ、タイ、中国に主要生産拠点
- 海外での生産拠点展開で、対ドルでの為替抵抗力を強化

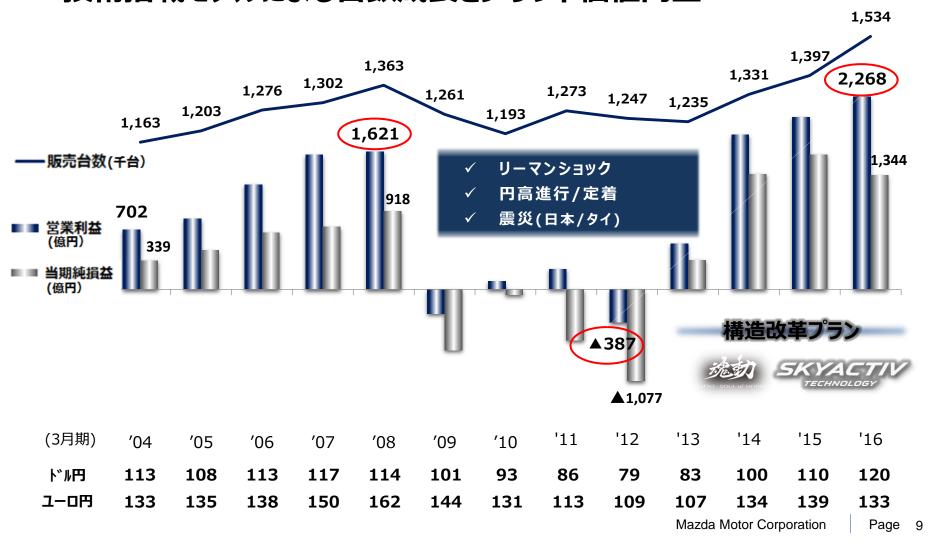


## マツダのモノ造り革新 車種最適から全体最適へ(最適構造の共通化)



・ 最新のデザイン/技術/装備をすべての商品に迅速に展開

・ 構造改革プランにより事業構造を転換。魂動デザイン/SKYACTIV 技術搭載モデルによる台数成長とブランド価値向上



### マツダビジネスの強み

商品·技術開発

販売・マーケティング

生産・モノ造り

SKYACTIV技術

台数成長と 正価販売

モノ造り革新による 低コスト生産

魂動デザイン

中古車価格・ 再購入率の改善

共通構造による 最新技術の展開

モデルベース開発

販売網強化

拠点間での効率的 生産体制

戦略パートナーとの業務提携

商品/技術/地域ごとに最適な補完を行う提携戦略

営業利益率

**▲1.9%→ 6.7**%

自己資本比率

**37**% **24%** →

2012年3月期

2016年3月期

配当性向

4% 2% 無配

**13**%

2013年3月期

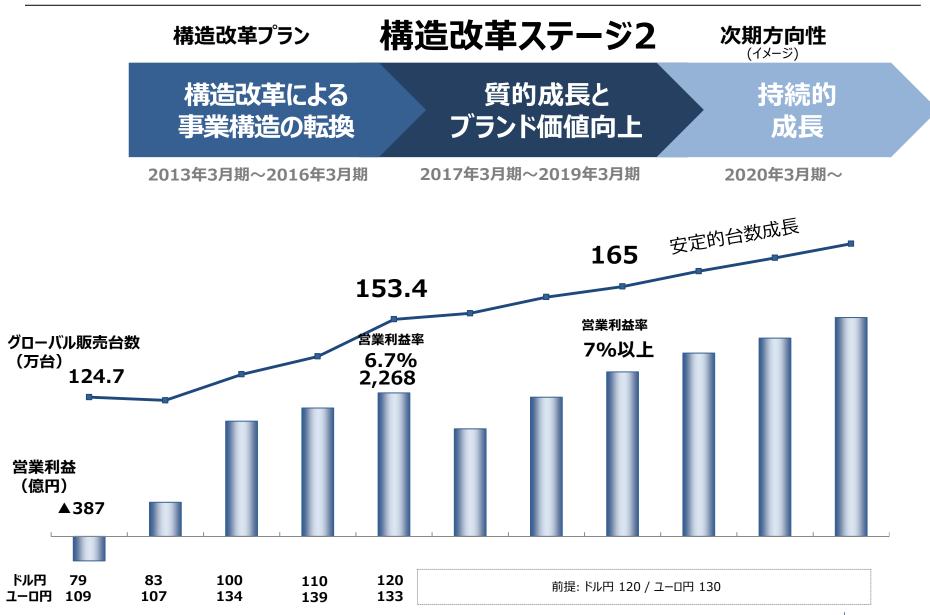
2016年3月期

Page 10

2012年3月期 2016年3月期

Mazda Motor Corporation

持続的成長に向けた取り組み





- ・ SKYACTIV商品群の継続的進化 最新デザイン/ 技術/装備を「商品改良モデル」として全商品に展開
- SKYACTIV技術 第1世代技術から更に進化した 第2世代技術を導入
- 世界最高効率の内燃機関、魂動デザインも進化し 商品力をさらに向上

電動化技術

- ・電気自動車:2019年に導入
- ・プラグインハイブリッド:2021年以降の導入を前提に技術開発中

安全技術 自動運転 コネクティビティー

- ・先進安全技術i-Activsenseの継続進化
- ・ マツダらしい 「人が主役の自動運転技術」開発

- ・大幅商品改良モデル、新商品を投入し、ブランド価値向上施 策も強化、年5万台レベルの台数成長を継続
- ・正価販売による販売奨励金の抑制と中古車価格の改善
- ・販売網強化を加速、店舗の販売効率も改善
- サービスの充実等お客様とのつながりを深め、再購入率を向上生涯を通じてマツダ車にお乗りいただく



マツダブランドスペース大阪

GLOBAL MX-5 CUP仕様車

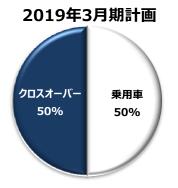
- ・ モノ造り革新をグローバルに展開し、販売拡大に対応
- ・ 生産拠点間で相互補完を可能にする生産体制の強化
  - デミオ、アクセラ、CX-3を日本、メキシコ、タイでスイング生産
  - セダン/クロスオーバー系車種間の需要変動にも柔軟に対応
- ・ 構造・機能特性共通化によるモノ造りの更なる進化
  - 最新技術・デザインを迅速に全商品へ展開
  - モデルベース開発で、性能/品質/開発効率を大幅改善

#### [グローバル生産台数の見通し]

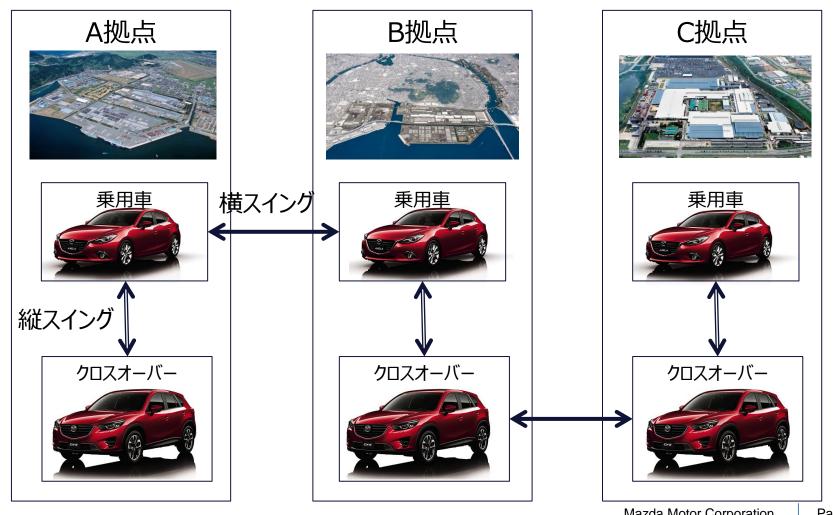
1,750
1,500
1,250
1,73期 '18/3期 '19/3期 '20/3期 '21/3期 '22/3期

[クロスオーバー系車種の生産能力比率を全体の50%まで引上げ]





国内外の生産拠点間の能力を補完する柔軟かつ効率的な グローバル生産体制を確立



- ・台数成長とブランド価値向上で、安定的利益と キャッシュフロー創出
- ・ 自己資本比率、純有利子負債削減などバランスシートを改善
- ・ 規律を維持しながら、持続的成長のための投資を強化

(開発費:売上高比率4%、設備投資:同3.5%をベース)

財務基盤強化にあわせた株主還元 (安定的かつ、配当性向の着実な向上)

#### 【2019年3月期 目標】

グローバル販売台数

営業利益率

自己資本比率

配当性向

165万台

7%以上

45%以上

20%以上

(USドル120円/ユーロ130円)

経営指標については為替など事業環境変化をふまえ、適切な時期に見直します

### 持続的成長に向けて

SKYACTIV技術の更なる進化と電動化・安全/自動運転技術開発

"モノ造り革新"の進化による効率化・コスト削減

正価販売の継続とサービスの充実による再購入率の向上

国内・海外生産拠点の最大活用

戦略パートナーとの業務提携

安定的利益とキャッシュフロー創出により持続的成長のための投資と株主還元の向上を図る

参考資料

## 商品構成







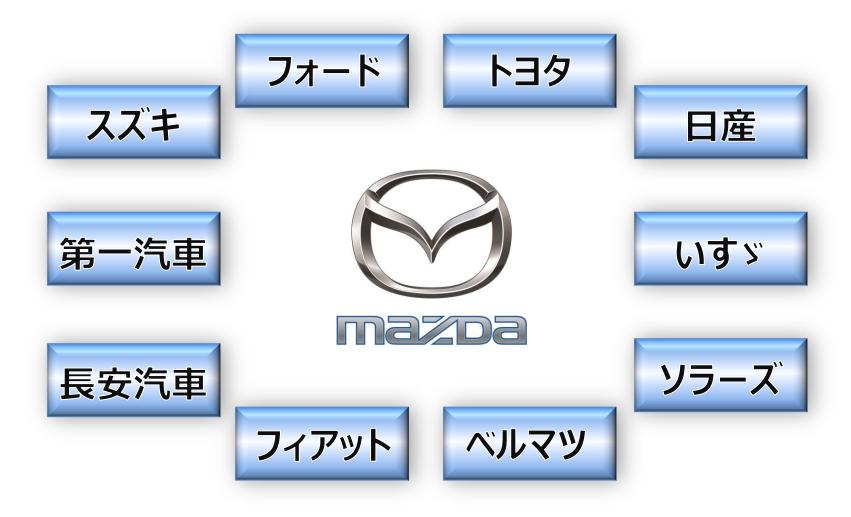


3万1千台

販売台数:2016年3月期実績

#### 提携戦略の状況

商品/技術/地域ごとに最適な補完を行う提携戦略を推進中



#### 提携戦略の状況

#### 商品/技術/地域ごとに最適な補完を行う提携戦略を推進中

2015年5月13日 トヨタ自動車株式会社 マツダ株式会社

#### トヨタとマツダ、業務提携に向け基本合意

- クルマの魅力を向上させるための具体的な協業の検討を開始 -

トヨタ自動車株式会社(以下、トヨタ、本社:愛知県豊田市、社長:豊田 章男)とマツダ株式会社(以下、マツダ、本社:広島県安芸郡府中町、社長:小飼 雅道)は、本日、「クルマが持つ魅力をさらに高めていく」ことを念頭に、両社の経営資源の活用や、商品・技術の補完など、相互にシナジー効果を発揮しうる、継続性のある協力関係の構築に向けた覚書に調印したと発表しました。

今後、両社で組織する検討委員会を立ち上げ、環境技術、先進安全技術といった分野をはじめとする、互いの強みを活かせる具体的な業務提携の内容の合意を目指していきます。



### 円高対応策

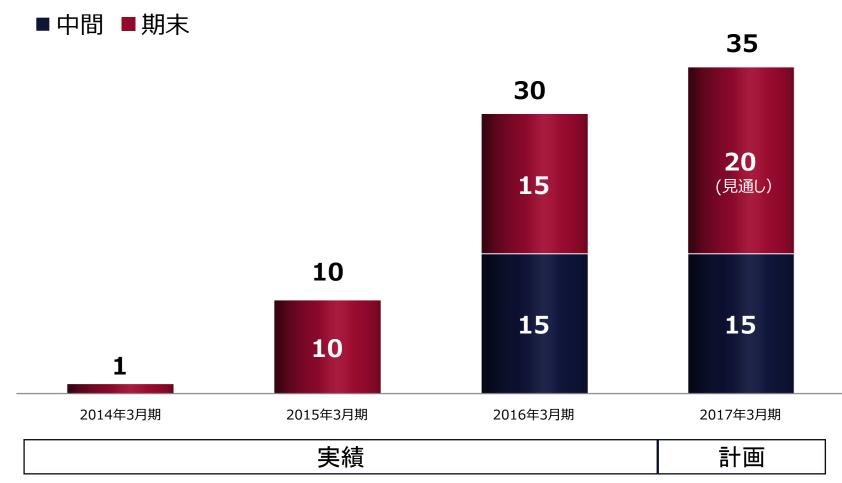
- ✓クロスオーバー系車種の増加による車種構成の改善
- ✓国内・海外生産拠点の最大活用
- ✓市場ごとの値上げ及び上級グレードモデルの販売促進
- ✓原価低減の推進

## 株価推移



## 配当推移

#### 一株当たり配当金の推移



注) 2014年8月1日付で普通株式について5株を1株の割合で株式併合を行っております。 一株当たり配当金は各年度における実際の配当金額を表しています。

### 主要財務指標の推移

#### グローバル販売台数/ SKYACTIV搭載比率

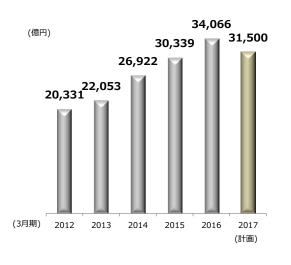


当期純利益/ 自己資本利益率(ROE)

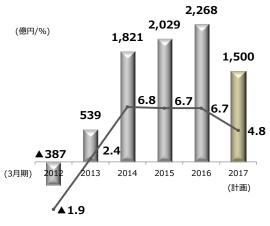


■■■ 当期純利益 ■■■ 自己資本利益率

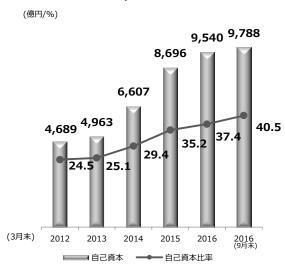
売上高



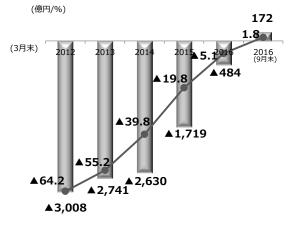
営業利益/売上高営業利益率



自己資本/自己資本比率



#### 純有利子負債/純有利子負債自己資本比率



■■■■・純有利子負債 ●●● 純有利子負債自己資本比率 \*マイナスは負債、プラスはネットキャッシュ

## 将来見通しに関する注意事項

このプレゼンテーション資料に記載されている、当社の見通し及び将来の戦略については、当社として機関決定していない事項や、今後の世界経済情勢、業界の動向、為替変動のリスクなど様々な不確定要素が含まれております。従いまして、実際の当社業績は見通しと大きく異なる結果となる場合があることをあらかじめご了承願います。

投資に関する最終決定は、上記の点を踏まえ、投資家の皆様ご自身の判断で行われるようお願いいたします。当プレゼンテーション資料に掲載された情報に基づいて投資された結果、万一何らかの損害を被られましても、当社および各情報の提供者は一切責任を負いかねますので、併せてご了承ください。